

## As ações da gestão estratégica de pessoas para a melhoria da prestação de serviços ao público no Conselho Municipal da Cidade de Xai-Xai

*Strategic people management actions to improve the provision of services to the public in the Municipal Council of the City of Xai-Xai*

 Zilpa David Muhate<sup>1</sup>

 Albino Alves Nito da Silva Simone<sup>2</sup>

 Filipe Mahaluça<sup>3</sup>

 Alfeu Vilanculos<sup>4</sup>



### Resumo

A presente pesquisa visa, analisar as ações da gestão estratégica de pessoas no atendimento ao público no Conselho Municipal da Cidade de Xai-Xai. Para a realização desta pesquisa, empregou-se a metodologia qualitativa, aplicada e exploratória, que operacionalizou a análise documental. Os procedimentos do acompanhamento dos funcionários, no exercício das suas atividades permitem o investimento das competências para uma efetiva integração na dinâmica operacional das ferramentas informáticas para o apoio à aprendizagem dos funcionários, especialmente à gestão das equipas de trabalho em diferentes departamentos do controlo. A importância da gestão estratégica para a melhoria do atendimento público caracteriza-se pelo investimento de competências organizacionais para o domínio das áreas departamentais e para a modernização das práticas do atendimento ao público.

**Palavras-chave:** gestão estratégica, formação, desempenho organizacional

### *Abstract*

*The present research aims to analyze the actions of the strategic management of people in the service to the public in the Municipal Council of the City of Xai-Xai. This research used qualitative, applied, and exploratory methods, operationalizing the document analysis. The procedures for monitoring employees in their activities allow for the investment of skills for effective integration into the operational dynamics of computer tools to support employee learning, especially for managing work teams in different control departments. The importance of strategic management for improving public service is characterized by the investment of organizational skills to master departmental areas and to modernize public service practices.*

**Keywords:** strategic management, training, organizational performance

<sup>1</sup> e-mail: mzilpa@yahoo.com.br, Universidade São Tomás de Moçambique, Maputo [Moçambique]

<sup>2</sup> e-mail: xiscovilanculos@gmail.com, Universidade São Tomás de Moçambique, Maputo [Moçambique]

<sup>3</sup> e-mail: mahaluca@gmail.com, Instituto Superior de Contabilidade e Auditoria de Moçambique - ISCAM, Maputo [Moçambique]

<sup>4</sup> E-mail: vilato23@hotmail.com, Instituto Superior de Contabilidade e Auditoria de Moçambique - ISCAM, Maputo [Moçambique]

Recebido em: 11/10/2022

Aprovado em: 22/04/2023

### Como citar este artigo

Muhate, Z. D., Simone, A. A. N. S., Mahaluça, F., & Vilanculos, A. (2023). As ações da gestão estratégica de pessoas para a melhoria da prestação de serviços ao público no Conselho Municipal da Cidade de Xai-Xai. *Revista Administração em Diálogo - RAD*, 25(2), 101-110. <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2023v25i2.59576>

## Introdução

A descentralização das funções do Estado para os órgãos locais e do poder local implica a existência de um quadro de pessoas altamente treinado para a modernização das práticas da administração pública, através das novas estratégias da reforma do sector público. A maior parte das reformas administrativas, no âmbito público, que vêm sendo implementadas desde a segunda metade do século XX, visam a melhoria do funcionamento da máquina administrativa do Estado, a elevação da eficiência, redução dos custos e o aumento da eficácia e da efetividade no atendimento ao público (Simione, 2012).

Em Moçambique, as primeiras reformas administrativas, no seu todo, não alcançaram a efetividade que se pretendia para a administração pública, pois, a coordenação nas ações inter e interinstitucional eram ainda fracas. A mobilização das competências operacionais nos funcionários da função pública continuava a ser guiada por métodos tradicionais e burocráticos (Gondola, 2010).

Segundo Simione (2012), nas últimas três décadas, a administração pública moçambicana passou por transformações profundas em vários ciclos de reformas administrativas, justificadas pela necessidade de mudanças para promover maior eficiência, eficácia e efetividade na atuação do Estado e das suas instituições no âmbito do cumprimento das suas funções.

No geral, existe uma preocupação com a fragilidade dos resultados da modernização das práticas da gestão pública e da boa governação em Moçambique, com ênfase para a elevação da qualidade dos colaboradores públicos para o alcance do melhor desempenho das instituições públicas e das metas da reforma do sector público (Macuane, 2010).

A nível internacional, a garantia da qualidade na prestação dos serviços na administração pública brasileira e a elevação do desempenho organizacional, dependem da ruptura com os métodos antigos burocráticos e para dar-se o lugar a uma administração pública empreendedora, baseada numa gestão estratégica e por competências, uma vez que os cidadãos estão cada vez mais exigentes quanto à qualidade dos serviços públicos, e a sociedade da informação e do conhecimento demandam profundas mudanças na administração pública (Oliveira, 2010).

Na América Latina, os resultados das atividades públicas e o desempenho organizacional são devido ao esforço e empenho dos servidores públicos, sendo, que no final do dia, são eles que entregam os resultados. E dessa forma, torna-se imprescindível a adoção e prática de um modelo de gestão que estimule e direcione os servidores a aumentarem sua produtividade e desempenho, tendo em vista a necessidade cada vez maior das organizações de disporem de profissionais altamente capacitados para fazer frente às demandas da sociedade (OCDE, 2010).

Na Inglaterra, a abordagem estratégica da administração de recursos humanos envolve uma visão sistémica e integrada das pessoas, com as políticas e objetivos da organização. E neste sentido, a elevação do desempenho é a correlação sistemática entre a política, a visão, a missão, os valores de uma organização e as estratégias de mobilização das competências nos funcionários. A riqueza das organizações consiste na disponibilidade de pessoas altamente treinadas e competentes para a concretização

das metas, melhorando a competitividade e o desempenho organizacional (Sveiby, 1998).

Existe uma correlação entre o investimento de competências organizacionais nos funcionários com a elevação do desempenho organizacional em que se formam estrategicamente os talentos e o capital humano que garantem o alcance dos resultados com eficácia e eficiência na administração pública (OCDE, 2010).

O presente trabalho aborda as ações da gestão estratégica de pessoas no desempenho das instituições públicas no Conselho Municipal da Cidade de Xai-Xai, colocando ênfase na forma como os gestores distribuem os estímulos às equipas do trabalho para a materialização da eficiência do atendimento ao público. Ademais, nota-se, atualmente, vários estudos de diferentes autores neste âmbito, daí que se achou pontual e relevante abordar este tema no contexto do Município de Xai-Xai, de modo a enriquecer as abordagens já existentes.

Como pressupostos da pesquisa, constata-se que o Conselho Municipal da Cidade de Xai-Xai apresenta uma diversidade de equipas de trabalho e projetos sociais orientados para a elevação dos padrões de atendimento público, pela dinamização das reformas do sector público ao nível dos postos administrativos. Porém, esta instituição enfrenta dificuldades de mobilização e de acompanhamento das equipas de profissionais que operacionalizam as políticas e as estratégias de melhoria do atendimento ao público.

Considerando o exposto, o presente estudo tem como objetivo analisar as ações da gestão estratégica de pessoas no atendimento ao público no Conselho Municipal da Cidade de Xai-Xai.

## Metodologia

### Caracterização da Pesquisa

Trata-se de uma pesquisa aplicada, qualitativa, exploratório, bibliográfica e documental no qual descreve a importância da gestão estratégica de pessoas no desempenho organizacional, obtendo uma maior compreensão sobre as diferentes abordagens e pressupostos da gestão estratégica dos recursos humanos, do capital humano e intelectual para o incremento da competitividade e desempenho organizacional.

### Instrumentos de recolha de dados

Em relação à técnica de recolha de dados, foi por meio da utilização das técnicas de observação não-participante auxiliada pela análise documental e a revisão bibliográfica, entrevistas e questionários como instrumentos de recolha dos dados.

A análise documental permitiu a coleta de dados ou materiais (dados secundários), nos arquivos da governação municipal relativos à dinâmica da gestão estratégica do pessoal na prestação de serviços públicos no Conselho Municipal da Cidade de Xai-Xai.

Segundo Gil (1999, p. 66) a pesquisa documental "(...) vale-se de materiais que não receberam qualquer tratamento analítico ou ainda podem ser reelaborados de

acordo com os objetivos da coleta de dado, foi usada a técnica de entrevista e questionário”.

Neste sentido, ao longo da pesquisa documental, descrevem-se as ações planejadas para a interação entre os técnicos e os gestores do Conselho Municipal, os relatórios das ações realizadas e as principais ilações construídas pelos gestores municipais e pelos funcionários.

Os documentos servem como complementares às informações reunidas na investigação Godoy (2006), o que contribui para aumentar as evidências vindas de outras fontes de dados utilizadas na pesquisa.

Para o alcance dos dados primários (depoimentos e visões dos funcionários e dos gestores) planejou-se uma entrevista semiestruturada administrada aos informantes da pesquisa. Para Maisonneuve e Duclot (apud Richardson, 1999), este tipo de entrevista é um instrumento que permite explorar mais amplamente uma questão, devido ao seu carácter geral de apresentar as perguntas abertas que podem ser respondidas dentro de uma conversação informal. Este tipo de entrevista permite estudar, os motivos, os sentimentos e as condutas das pessoas.

Ainda na recolha dos dados, a presente pesquisa é bibliográfica combinada com o estudo de campo pela técnica de observação não-participante pois, segundo Silva et al. (2000, p. 143), “a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos e estudos sobre o assunto em análise”.

Para a compreensão dos parâmetros da gestão estratégica dos funcionários, no âmbito das reformas da administração pública no Município de Xai-Xai, recorreu-se aos estudos nacionais e internacionais com maior destaque para: Forquilha (2007), Simione (2012), Canhanga (2009), Vedor e Cardoso (2010), Avritzer (2008) e Brito (2010).

### **Análise de dados**

Para a análise dos dados recolhidos baseou-se nos métodos de análise do conteúdo para o tratamento dos dados qualitativos, a partir da codificação e tabulação. Na codificação, os dados recolhidos a partir entrevistas semiestruturadas foram categorizados e agrupados para permitir o manuseamento e processamento deles.

E na óptica de Richardson et al. (1999) a codificação deve responder aos critérios da objetividade, sistematização e generalização, obedecendo a três etapas essenciais: Determinar as unidades de registro; escolher as regras de numeração e definir as categorias de análise.

O roteiro de entrevistas foi organizado de acordo com as dimensões do estudo embasadas no referencial teórico adotado, e cada uma delas contendo questões específicas que se cingiram resumidamente ao processo de implementação das reformas da administração pública e a potenciação dos funcionários em competências para a resposta com eficácia e eficiência na prestação dos serviços públicos.

### Aspectos éticos

Para o início da pesquisa foi requerida uma autorização ao Conselho Municipal da Cidade de Xai-Xai e com base nesta autorização fez-se a apresentação aos informantes. Aos informantes solicitar-se-á um encontro que será convocado pela direção do Conselho Municipal para explicar os objetivos que levam à execução do estudo e negociar a sua participação na pesquisa.

Na carta de pedido de autorização mencionou-se o tema da pesquisa, o objetivo (geral) que se pretende alcançar, que foi protegida a identidade dos respondentes; que as pessoas são livres de participarem; que as respostas dadas tanto na entrevista, como no questionário serão exclusivamente para o estudo em questão; que os entrevistados tiveram acesso as afirmações com a pesquisa ainda sob forma preliminar e que lhes foi facultada uma cópia do relatório final.

As entrevistas foram gravadas em áudio e, posteriormente, transcritas para a análise do conteúdo, de acordo com os indicadores e categorias da pesquisa. Especificamente, em relação às entrevistas, a codificação e a classificação tiveram sempre em consideração o recurso ao texto mais completo produzido pelos sujeitos, bem como ao contexto no qual foi produzido, para que fossem categorizadas enquanto relevantes para a análise efetuada.

Para tanto, a técnica de análise de conteúdo tomou como ênfase a análise temática, que tem por objetivo descobrir os temas que compõem uma comunicação, cuja presença e frequência são significativas para análise desejada. Nesse processo analítico, todas as falas dos entrevistados devidamente classificadas foram postas em anonimato.

### Análise e Discussão dos Resultados

#### **Análise das potencialidades pessoal no atendimento ao público no Conselho Municipal da Cidade de Xai-Xai**

A prestação de serviços e a consolidação das competências mediante a formação contínua dos funcionários é um pilar importante da reforma na administração pública para a composição da máquina administrativa com funcionários cada vez mais capacitados para o alcance dos resultados com eficiência e eficácia.

Esta reforma da administração pública é fundamentada pela nova conjuntura socioeconômica, política e cultural que se caracteriza pela era da tecnologia e inovação, juntamente com a disputa na melhoria do desempenho na prestação de serviços de qualidade ao público, garantindo a eficácia dos resultados na gestão das instituições públicas (Ruas, 2005).

De facto a gestão estratégica de pessoas na Administração pública requer o planeamento abrangente do processo da reforma estratégica de longo prazo em busca da modernização do sistema de gestão de pessoas, mediante (i) o foco no planeamento estratégico da força de trabalho e a busca da maior eficiência na alocação desse recurso; (ii) a racionalização da estrutura de remuneração dos servidores; (iii) a ênfase em gestão por competências, principalmente no processo de recrutamento.

De acordo com os dados da pesquisa, os funcionários do Conselho Municipal da Cidade de Xai-Xai são colocados numa estrutura de aprendizagem contínua para adequar as suas práticas às exigências do ambiente da modernização da administração pública para garantir o sucesso organizacional no cumprimento do atendimento eficiente ao público.

Há, neste âmbito, um desafio da gestão do pessoal para aprendizagem das constantes elaborações das diretrizes modernizadas do atendimento ao público e Amaral (2006) explica que o grande desafio para a gestão da pública contemporânea é fazer com que a atividade pública seja cada vez mais inovadora e credível, permitindo mais transparência e a prestação de contas sobre o uso dos fundos públicos.

Para o desenvolvimento de competências, No Município da Cidade de Xai-Xai, as metodologias utilizadas são baseadas na problematização dos casos constatados na prestação dos serviços ao público. Estas metodologias permitem aos principais interessados nos processos da modernização envolverem-se em pacotes da especialização, de modo que se possa garantir um atendimento ao público mais competitivo e eficiente.

Nesse sentido, a ação dos gestores públicos é fundamental e eles devem responsabilizar-se e entender o seu papel no desempenho das pessoas que trabalham com eles, no sentido de estabelecer objetivos, relacionando-os com a estratégia geral, dar feedbacks e oportunidades de desenvolvimento (ONU, 2006).

Na estrutura da aprendizagem dos funcionários, no Conselho Municipal da Cidade de Xai-Xai, os principais métodos de treino apontados pelos informantes são: o trabalho em equipa, o desenvolvimento de técnicas e habilidades para realização das ações de gestão financeira informatizada, as discussões de problemas/metodologia problematizadora, os seminários, os estudos de caso, os cursos modulares, de acordo com as necessidades dos colaboradores.

Todavia, a metodologia de problematização dos casos atravessa todas as atividades de treino e é interpretada pelos informantes, como sendo a mais produtiva para o desenvolvimento dos recursos humanos na consolidação das competências para a interpretação dos problemas que afligem o sector da gestão das competências dos funcionários no atendimento ao público.

Mintzberg (2008) explica que a vantagem competitiva é instituída com recurso a todos os meios estratégicos fixos pela organização (e que são dificilmente imitáveis), como é o caso da qualidade, dos modelos de gestão e dos modelos da esfera social que envolvem recursos provenientes da gestão de trabalhadores da empresa, tais como a boa comunicação interna e a cultura organizacional.

Neste âmbito, a problematização pressupõe, portanto, a análise do quotidiano de trabalho a partir de uma situação que gera desconforto para o grupo, e por isso tem significado para os atores envolvidos para a sua formação.

Faz-se necessário que as informações e o conhecimento mobilizem o pensamento dos sujeitos, articulem-se com a sua prática e seja útil para o contexto sociocultural em que atuam, implicando no avanço da consciência profissional desses

sujeitos, integrando as sinergias na gestão e desenvolvimento do conhecimento, habilidades e capacidades das organizações.

Um dos objetivos principais da formação é a composição de um reforço estratégico de qualificações, ao contrário dos modelos de formação tradicionais, essencialmente reativos. Deve-se agora apostar num modelo proativo orientado em função do mercado, ao que se poderia acrescentar as necessidades e ambições dos trabalhadores (Camões, 2010).

Em função dos dados da análise documental, compreende-se que existem planos de gestão de pessoal no Conselho Municipal da Cidade de Xai-Xai mediante o treino que procura manter um quadro de profissionais que possuam as competências necessárias (ligação entre as competências individuais e as competências organizacionais) para a obtenção de vantagens competitivas para a prestação de serviços de segurança de qualidade.

### **Estratégias para o acompanhamento das competências dos funcionários**

No Conselho Municipal da Cidade de Xai-Xai, constata-se que os gestores, através da estrutura integrada do funcionamento dos departamentos nos Postos Administrativos desenvolvem a intercomunicação entre os órgãos de execução e do controlo interno; procedem à verificação e análise dos relatórios produzidos pelas equipas internas referentes às dinâmicas das atividades do controlo interno; procedem à supervisão das ações dos colaboradores dentro do ambiente da prestação dos serviços ao público.

Os procedimentos do acompanhamento dos funcionários, no exercício das suas atividades permitem o investimento das competências para uma efetiva integração na dinâmica operacional das ferramentas informáticas para o apoio à aprendizagem dos funcionários, especialmente à gestão das equipas de trabalho em diferentes departamentos do controlo. Ocorre, desta forma, o engajamento de todos os funcionários e gestores do Conselho Municipal da Cidade de Xai-Xai na partilha das experiências dos modelos da reforma da administração pública.

A organização das atividades de avaliação do desempenho do pessoal técnico para a operacionalização das estratégias de prestação de serviços está alicerçada em estratégias estruturadas por organogramas funcionais e planos de trabalho, com definição de objetivos, atribuições e metas para cada área, com estabelecimento das hierarquias e subordinações de cada cargo, constantes do estatuto geral dos funcionários e agentes do Estado, do manual de avaliação dos cargos dos servidores públicos da administração pública.

No Conselho Municipal da Cidade de Xai-Xai, em função das áreas de intervenção, constrói-se o desempenho com referência a (i) elaboração das matrizes de indicadores para o acompanhamento da atuação do funcionário; (ii) o desenho das estratégias para o alcance dos resultados; (iii) a conciliação da criatividade dos funcionários com os objetivos da instituição (iv) os ajustes das metas propostas no plano de trabalho dos departamentos, (vi) promoção de clima de cooperação entre os gestores e os funcionários e (vii) a planificação da melhor alternativa para a assimilação das competências previstas no desenvolvimento das atividades no processo da modelagem do sistema da modernização da administração pública.

Os momentos da mobilização das competências profissionais para o atendimento público colocam em intercepção os gestores e os funcionários para o desenho das estratégias de controlo interno para a eficácia e a eficiência. Sublinha-se que o treino das competências para a prestação dos serviços coloca um ambiente de frequente adaptação às ferramentas do controlo interno, em que os supervisores e os gestores do Conselho Municipal da Cidade de Xai-Xai acompanham adequadamente os funcionários.

Por isso, os funcionários dos diferentes sectores do controlo são envolvidos na recolha dos casos de discrepância no uso dos regulamentos de gestão da coisa pública que constata na instrução dos processos e no ordenamento dos pagamentos das despesas, buscando uma reflexão técnica a nível das ferramentas do controlo interno.

Nesta linha, em relação à administração pública, Capuano (2015) explica que “uma estratégia essencial ao se reformar o aparelho do Estado é reforçar o núcleo estratégico e ocupá-lo com servidores públicos altamente competentes e bem-treinados” que perseguem os objetivos organizacionais com criatividade e inovação. E, na mesma linha, Martins & Marini (2010) sugerem que na era do conhecimento, a gestão de pessoas precisa se reinventar e buscar a adaptação à nova realidade, não mais voltada a atividades operacionais, evoluindo para a gestão estratégica de pessoas.

Os resultados alcançados na gestão estratégica do pessoal na administração pública são uma consequência do desenvolvimento das atividades de treino dos servidores públicos na gestão das finanças públicas, mediante a adopção de metodologias cativas de aprendizagem, a articulação entre teoria e prática, a problematização da realidade e a participação cativa dos profissionais como atores sociais envolvidos (Amaral, 2006).

## Conclusões

Nesta pesquisa, constatou-se que as ações da gestão estratégica para a melhoria do desempenho assentam no mapeamento das necessidades formativas em função das dificuldades de cada departamento em que os funcionários são introduzidos à aprendizagem nas áreas específicas com recurso aos métodos cativos de aprendizagem que problematizam as dificuldades patentes dos relatórios do desempenho dos funcionários.

Neste percurso formativo dos profissionais do Conselho Municipal da Cidade de Xai-Xai, constatou-se que a atuação dos gestores institucionais para a formação dos funcionários está associada, significativamente, à criação de um ambiente de trabalho favorável ao debate das experiências construídas ao longo da operacionalização do plano de atividades, envolvendo os funcionários numa autoaprendizagem que facilita adaptação às novas exigências do desempenho organizacional para a prestação dos serviços aos cidadãos.

Em função das ações da formação orientadas aos colaboradores, verifica-se um aprimoramento de conhecimentos para a compreensão da natureza das atividades nos departamentos nas áreas específicas, mediante a interpretação dos casos concretos e a modelagem das aprendizagens para a compreensão da natureza da prestação dos serviços ao público.

A formação permite a integração dos funcionários na estrutura de aprendizagem dirigida para o domínio das áreas técnicas, melhorando, continuamente, a sua atuação na gestão das práticas do atendimento ao público. Verifica-se, portanto, uma tendência de incremento de atividades de formação ou treino que permitem a aquisição de novos padrões e competências que contribuem para a competitividade interna e o reforço da criatividade.

### Sugestões

Perante os resultados da pesquisa, sugere-se:

- A seleção criteriosa dos gestores dos departamentos dotados de conhecimentos e habilidades técnicas e específicas para a orientação da formação dos funcionários ao nível institucional;
- A concepção projetos de formação e acompanhamento dos funcionários para a mobilização das competências necessárias para a melhoria do desempenho organizacional.
- A construção de uma estratégia interna de acompanhamento dos colaboradores por parte dos gestores para a mensuração das necessidades de investimento concreto em ações de formação e aperfeiçoamento para a produção de resultados eficazes.
- Para o bom funcionamento da instituição sugere-se que a instituição adote o estilo de liderança democrático, sendo ele caracterizado por ser participativa, e permite a colaboração dos gestores e as pessoas que eles dirigem, assegura-se que será importante para o desempenho da instituição.

### Referências

- Amaral, D. (2006). *Curso de direito administrativo*. Editora Al.
- Camões, M. R. (2010). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no sector público*. ENAP.
- Capuano, E. A. (2015). Gestão por competências no sector público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. *Revista do Serviço Público*, 66(3), 371-394.
- Gondola, G. (2010). *Análise da Relevância da Unidade Técnica de Reforma no Sector Saúde: 2006 – 2008*. Universidade Eduardo Mondlane.
- Macuane, J. J. (2010). A Gestão da Reforma do Sector Público: Política, Capacitação e Nova Gestão Pública em Moçambique, 2001-2011; In. Awortwi & Siteo (ogs), *Perspectivas Africanas Sobre a Nova Gestão Pública Implicações para a Formação de Recursos Humano*. Maputo.
- Martins, H. F., & Marini, C. (2010). *Um guia de governança para resultados na administração pública*. Publix Edi.
- Mintzberg, H. (2008). *Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações*. Atlas.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OCDE]. (2010). *Avaliação da gestão de recursos humanos no governo*. Brasil.

- Oliveira, J. A. C. K. de. (2010). *A gestão de competências e sua articulação à gestão estratégica de recursos humanos: estudo de casos em organizações brasileiras e portuguesas*. Universidade Federal de Minas Gerais.
- ONU. (2006). A gestão de pessoas como um recurso estratégico. *Revista do Serviço Público*, 7(9).
- Ruas, R. (2005). *Aprendizagem organizacional e competências*. Bookman.
- Simione, A. A. N. da S. (2012). *Governança no Setor Público Moçambicano: um Estudo no Município de Xai-Xai*. Universidade Federal de Pernambuco.
- Sveiby, K. E. (1998). *A nova riqueza das organizações*. Campus.
- Amaral, D. (2006). *Curso de direito administrativo*. Editora Al.
- Camões, M. R. (2010). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no sector público*. ENAP.
- Capuano, E. A. (2015). Gestão por competências no sector público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. *Revista do Serviço Público*, 66(3), 371-394.
- Gondola, G. (2010). *Análise da Relevância da Unidade Técnica de Reforma no Sector Saúde: 2006 – 2008*. Universidade Eduardo Mondlane.
- Macuane, J. J. (2010). A Gestão da Reforma do Sector Público: Política, Capacitação e Nova Gestão Pública em Moçambique, 2001-2011; In Awortwi & Siteo (ogrs). *Perspectivas Africanas Sobre a Nova Gestão Pública Implicações para a Formação de Recursos Humano*, Maputo.
- Martins, H. F., & Marini, C. (2010). *Um guia de governança para resultados na administração pública*. Publix Edi.
- Mintzberg, H. (2008). *Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações*. Atlas.
- OCDE. (2010). *Avaliação da gestão de recursos humanos no governo*. Brasil.
- Oliveira, J. A. C. K. de. (2010). *A gestão de competências e sua articulação à gestão estratégica de recursos humanos: estudo de casos em organizações brasileiras e portuguesas*. Universidade Federal de Minas Gerais.
- Organizações das Nações Unidas [ONU]. (2006). A gestão de pessoas como um recurso estratégico. *Revista do Serviço Público*, 7(9).
- Ruas, R. (2005). *Aprendizagem organizacional e competências*. Bookman.
- Simione, A. A. N. da S. (2012). *Governança no Setor Público Moçambicano: um Estudo no Município de Xai-Xai*. Universidade Federal de Pernambuco.
- Sveiby, K. E. (1998). *A nova riqueza das organizações*. Campus.